



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Lokalt Samspil om AMU

*inspiration til strategiske drøftelser*

Lassen, Morten; Sørensen, John Houman; Jørgensen, Anja Lindkvist Viegh

*Publication date:*  
2004

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Lassen, M., Sørensen, J. H., & Jørgensen, A. L. V. (2004). *Lokalt Samspil om AMU: inspiration til strategiske drøftelser*. Erhvervs- og Boligstyrelsen. Temahæfte Nr. 9

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

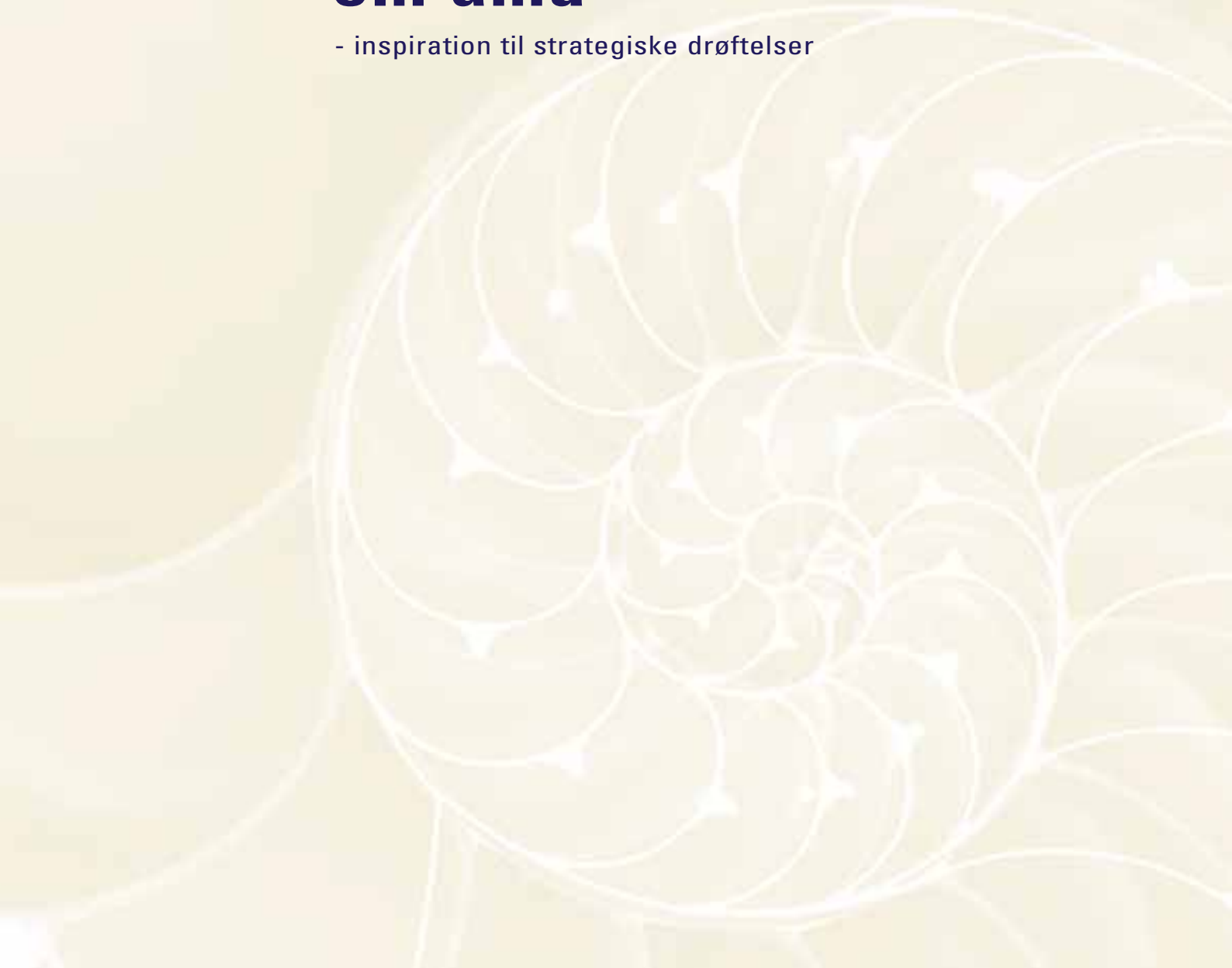
# Lokalt samspil om amu

- inspiration til strategiske drøftelser

Uddannelsesstyrelsens  
temahæfteserie nr. 9-2004

# Lokalt samspel om amu

- inspiration til strategiske drøftelser



## **Lokalt samspil om amu - inspiration til strategiske drøftelser**

Uddannelsesstyrelsens temahæfteserie nr. 9 - 2004  
Undervisningsministeriet 2004

Publikationen indgår i Uddannelsesstyrelsens temahæfteserie som nr. 9 - 2004  
og under temaet brugerne af uddannelse, interesser og samarbejde med disse

Forfattere: Morten Lassen, John Houman Sørensen,  
Anja Lindkvist V. Jørgensen, CARMA, Aalborg Universitet  
Redaktion og produktion: Werner Hedegaard

Grafisk tilrettelæggelse: sisterbrandt  
Omslag: sisterbrandt

1. udgave, 1. oplag, oktober 2004: 2.500 stk.

ISBN 87-603-2428-7  
ISBN (WWW) 87-603-2430-9  
ISSN 1399-2279  
Uddannelsesstyrelsens temahæfteserie (Online) 1399-7386  
Internetadresse: [pub.uvm.dk/2004/lokalsamspil](http://pub.uvm.dk/2004/lokalsamspil)

Udgivet af Undervisningsministeriet, Uddannelsesstyrelsen,  
Område for arbejdsmarkedsuddannelser

Bestilles (UVM 0177) hos:  
Undervisningsministeriets forlag  
Strandgade 100 D  
1401 København K  
Fax nr. 3392 5219  
E-mail: [forlag@uvm.dk](mailto:forlag@uvm.dk)  
Der beregnes et ekspeditionsgebyr

Repro: sisterbrandt  
Tryk: tryk team svendborg a/s 62 22 91 22

Trykt med vegetabiliske trykfarver på 100% genbrugspapir



Printed in Denmark 2004

Dette hæftes indhold bygger på internetpublikationen »Forbundne kar og åbne sind«, som Uddannelsesstyrelsen udgav på web i 2003. Den publikation kan læses i fuld tekst på internetadressen: <http://pub.uvm.dk/2003/sind/>

# Indspil til strategiske drøftelser

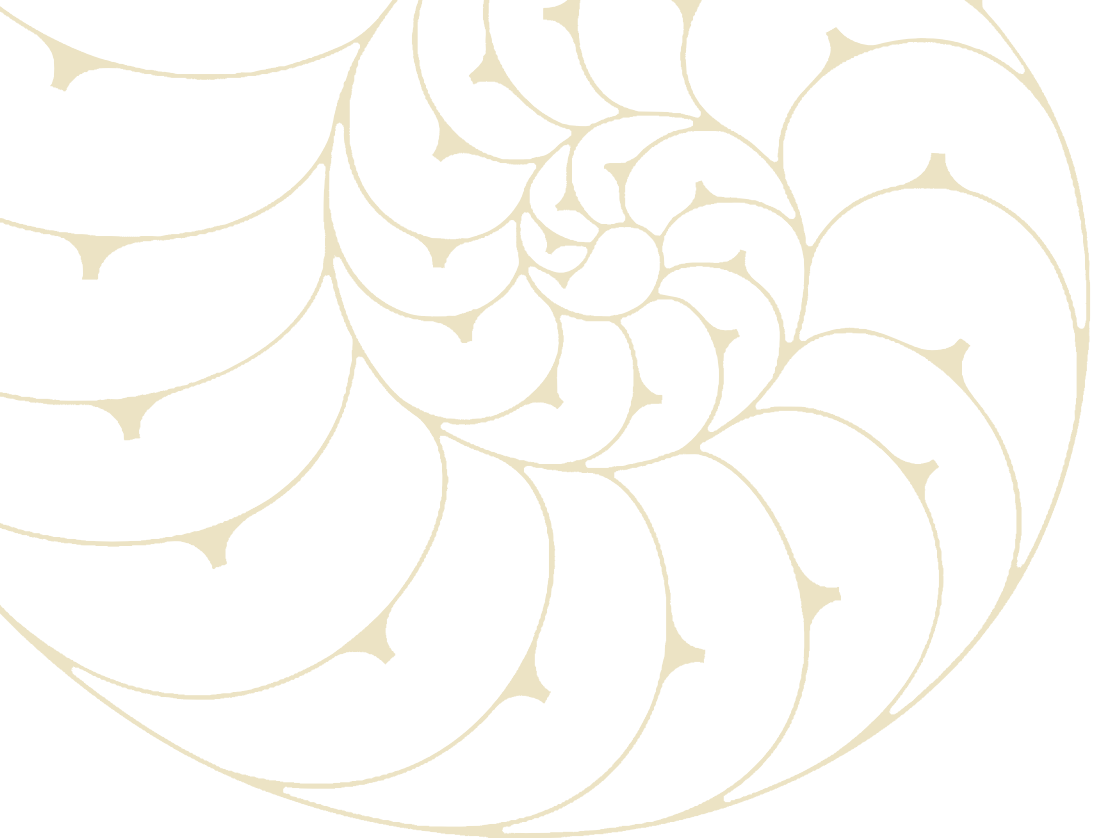
Kompetencecenter – ERFA-gruppe – netværksdannelse – det er ord, der går igen, når det succesfulde samspil mellem AMU-Nordjylland og områdets elektronikvirksomheder beskrives. Men også centrets brede kursussortiment og evnen til hurtigt og fleksibelt at ændre på udbuddet, når der er ændringer i brugernes behov, er væsentlige elementer i det succesfulde samspil.

Samspillet er analyseret i rapporten »Forbundne Kar og Åbne Sind«, som i 2003 blev udarbejdet for Undervisningsministeriet af CARMA ved Aalborg Universitet. Selvom analysen altså tager udgangspunkt i erfaringerne fra den nordjyske elektronikbranche, er der megen inspiration at hente i forfatternes »gode råd«.

Det nye AMU-koncept trådte i kraft i 2004. Konceptet fortsætter de senere års udlægning af ansvar og kompetencer fra centralt til lokalt niveau. Dermed bliver det i endnu højere grad op til de lokale aktører at forvalte de offentlige midler på en sådan måde, at uddannelserne er til gavn for den enkelte, for virksomhederne og for arbejdsmarkedet.

Denne forkortede udgave af CARMA's rapport er især målrettet efteruddannelsesudvalgene og skolernes bestyrelser, ledelser og lokale uddannelsesudvalg. Den vil forhåbentlig blive et godt indspil til de strategiske drøftelser om, hvordan samspillet mellem skoler, virksomheder og brancher kan give brugerne den bedst mulige uddannelsesindsats.

*Villy Hovard Pedersen  
Uddannelsesdirektør  
Oktober 2004*



# Arbejdsmarkedsuddannelse tjener flere formål

Når vi i dag tænker på uddannelse, spiller virksomhedernes behov for at kvalificere medarbejdere en større og større rolle. Selvom arbejdsmarkedsuddannelser altid har været yderst relevante for virksomhederne, så har kvalificeringen af ufaglærte og faglærte primært været begrundet med arbejdsmarkedsmæssige formål. Det har været et helt centralt formål med det offentligt finansierede voksen- og efteruddannelsessystem at udjævne arbejdsmarkedets ubalancer gennem mobilitet. Mobilitet til fordel for omstillinger i erhvervene og til fordel for den enkeltes mulighed for at skifte arbejde. Dertil kommer, at opkvalificering af ufaglærte til højere niveauer også har været en vigtig funktion.

Fokusering på virksomhederne er altså velkendt på AMU-området. Alligevel er der i de senere år rejst tvivl om, hvorvidt en endnu stærkere fokusering på virksomhederne ville ændre uddannelsernes karakter fra især at tilgodese arbejdsmarkedsmæssige formål til især at sikre kvalificeret arbejdskraft til de enkelte virksomheder. Altså en frygt for at AMU bevæger sig fra at være et alment, offentligt gode til at blive en form for offentlig støtte til virksomhederne.

Undersøgelsen af udviklingen på det nordjyske arbejdsmarked har med stor kraft påvist, at kurserne i elektronikbranchen har været i stand til at kombinere en stærk fokusering på virksomhederne med arbejdsmarkedsmæssige uddannelsesformål.

» **Produktionschef, Nordjysk elektronikvirksomhed**  
*Hvis vi ikke havde efteruddannelsessystemet i Aalborg, så ville det kræve meget at få folk lært op – det ville være en uoverskuelig situation. Fx så betyder det meget, at vi ved, vores SMD-maskiner kun behøver to medarbejdere, hvorimod de ude østpå skal bruge fem medarbejdere. Det har noget med omkostninger at gøre. Hvis vi skulle tage alle medarbejdere fra gaden, så kunne vi ikke nøjes med to på SMD-linjen, så ville vi også skulle bruge fem medarbejdere. Hvis medarbejderne skulle skoles her på virksomheden, så er det en meget stor omkostning.«*

**For det første** bidrager arbejdsmarkedsuddannelserne til, at fremstillingsvirksomhed inden for elektronikbranchen er blevet konkurrencedygtig. På trods af massiv lønkonkurrence fra andre lande, kan virksomhederne beskæftige timelønne-

de og få overskud på bundlinjen – fordi de rigtige kvalifikationer er tilstede.

**For det andet** har arbejdsmarkedsuddannelserne betydet, at beskæftigelsen i branchen er steget – gennem både at uddanne jobskiftere og nyankomne til arbejdsmarkedet. Dette er sket i et godt samarbejde med Arbejdsformidlingen, ofte ved direkte at inddrage de virksomheder, der har behov for at rekruttere nye medarbejdere.

**For det tredje** har det vist sig, at et vidt forgrenet udbud af kurser på mange niveauer har givet timelønnede muligheder for at vælge uddannelsesforløb, der hæver det formelle kompetenceniveau. Nogle gange for at blive en del af virksomhedernes kernemedarbejdere, andre gange for at

udnytte nedgangsperioder i branchen til videre uddannelse.

De succesfulde erfaringer med at kvalificere timelønnede i den nordjyske elektronikindustri skyldes en aktiv udnyttelse af de gældende rammer for at udbyde arbejdsmarkedsuddannelse. Det er lykkedes – gennem særlige organiseringsformer og adfærdsmønstre – at opbygge et konstruktivt samarbejde mellem især virksomhederne og AMU-Nordjylland – i rapporten omtalt som »de forbundne kar« – som alle deltagere betragter som et plussumsspil. Der er tale om et netværk, hvor åbne relationer – også kaldet »åbne sind« – har vist sig at give gevinst til alle deltagere. Krumtappen har været etableringen af et stærkt kompetencecenter.





# Kompetencecentre som platform for vækst og image

Elektronikvirksomhederne fra Nordjylland bruger flittigt det nordjyske AMU-system, og det er ikke tilfældigt. Det hænger nøje sammen med det netværk, der igennem de seneste 10-15 år er blevet skabt mellem virksomhederne og gruppen af faglærere inden for elektronik ved AMU-Nordjylland. Omdrejningspunktet har været HYTEK og ERFA-grupper.

Nordjylland har siden starten af 90'erne oplevet en betydelig stigning i beskæftigelsen inden for it-sektoren – dog med betydelige udsving. Væksten har været hjulpet på vej af en årelang opkvalificering af ufaglærte inden for elektronikbranchen – et resultat af samspillet mellem elektronikvirksomhederne og faglærerne inden for elektronik.

## Kompetencecentret HYTEK

HYTEK er en kompetenceenhed, der blev oprettet under AMU-Nordjylland i 1987. HYTEK's ydelser består af rådgivning, udvikling, forskning og afholdelse af kurser for mellemledere og produktionsansvarlige. Samtlige opgaver, som HYTEK varetager for de forskellige virksomheder i elektronikbranchen, udføres under tavshedspligt. Det giver mulighed for at udveksle fortroli-

ge informationer i forbindelse med udførelsen af opgaver.

»**Produktionschef, Nordjysk elektronikvirksomhed**  
»Kontakten startede engang i 1980'erne, hvor de var AMU-lærere. Dengang kom de i praktik på diverse elektronikvirksomheder og fik på den måde indblik i, hvordan maskinerne arbejdede. Derefter har de lige så stille fået opgaver og udstyr og derfra fået oparbejdet en unik viden, som ligefrem har ført dem teknisk foran. Selvom jeg har skiftet arbejdsplads nogle gange, har jeg hele tiden haft kontakt til den samme person i HYTEK – vi er igen Tordenskjolds soldater. Vi møder hinanden, selvom vi er repræsentant for en anden virksomhed, men vi skal jo alle samme sted hen – så netværket brydes ikke, så længe man er inden for elektronikindustrien. ... Vi kunne ikke undvære HYTEK.«

HYTEK har oparbejdet en position, der har givet enheden førertrøjen på i forhold til at kunne sige noget om såvel den teknologiske som den arbejdsorganisatoriske udvikling i branchen. For AMU-Nordjylland indebærer det, at man yderligere har kunnet være på forkant med udviklingen af de ordinære arbejdsmarkedsuddannelser inden

for elektronikområdet. Således optræder der i kraft af HYTEK's førerposition et mærkbart spin off til resten af AMU-Nordjylland.

» *Personaleansvarlig, Nordjysk elektronikvirksomhed*  
»Jeg kan se, at det, som HYTEK gør, smitter af på AMU, og det er også derfor, at vi ved, at det, som AMU leverer, er kvalitetsvarer. HYTEK er en vigtig betingelse for at kunne lave gode AMU-elektronikkurser, og HYTEK bliver jo desuden brugt af udenlandske virksomheder.«

Det betyder, at der i branchen har bredt sig en overbevisning om, at man i kraft af HYTEK's vidensbase kan forvente at få de mest opdaterede uddannelser, der findes inden for branchen. HYTEK har altså en stor betydning for, at elektronikvirksomhederne anvender AMU-Nordjylland, fordi HYTEK har forstærket virksomhedernes viden om og respekt for AMU's teknisk-faglige kvalitet.

### **ERFA-grupper**

Samtidig med udviklingen af HYTEK har AMU-centret opbygget ERFA-grupper, som omfatter elektronikvirksomheder og medarbejdere fra HYTEK og AMU-afdelingen for elektronikkurser. Dagsordenen ved møderne i ERFA-grupperne er mangfoldig.

**For det første** sker der en betydelig udveksling af informationer om udviklinger i teknologien, arbejdsorganiseringen og markedet. Det opfattes som et fælles anliggende at spore de nye udviklinger. AMU-medarbejderne informerer om udviklingen på kursusområdet, og om nye, udækkede uddannelsesbehov.

**For det andet** diskuteres der kursusafvikling og pædagogik. En stor del af målgruppen for AMU-uddannelserne er fastlåste i bestemte jobsituationer og kan være frygtssomme over for forandringer. Der er også mange, der har begrænset motivation for at efteruddanne sig, bl.a. af frygt for at gå ind ad døren til en uddannelsesinstitution. De kan virke uddannelses-fremmede.

**For det tredje** er ERFA-gruppen et forum for diskussion af vilkår for medarbejderuddannelse. Man diskuterer ønsker til ny lovgivning og ikke mindst, hvilke følger der er af ny lovgivning.

**For det fjerde** udnyttes den tætte dialog til at tale om virksomhedernes beskæftigelsessituation. Skal en af virksomhederne afskedige medarbejdere, drøftes det, om andre virksomheder med vækst vil ansætte de overtallige medarbejdere. Skal der udvides, drøftes mulighederne for, om AMU-centret kan støtte ved at udvide uddannelseskapaleten.

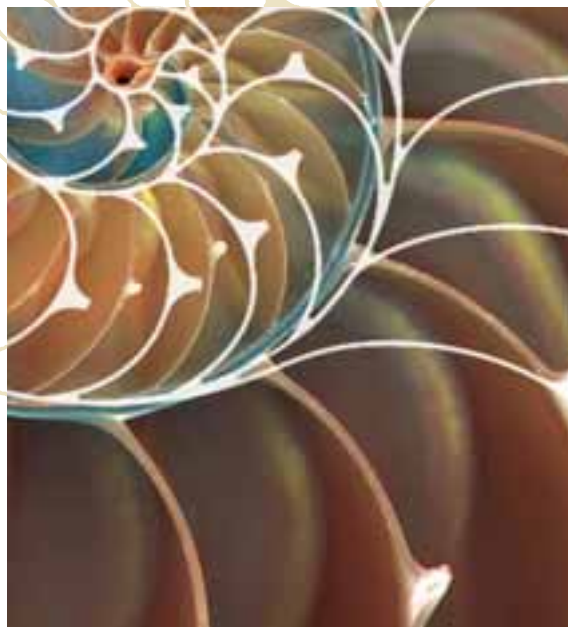
### » Produktionskoordinator, Nordjysk elektronikvirksomhed

»ERFA bruges især til at beskrive udviklingen fx vedr. blyfri lodning. AMU er gode til at fange signaler i industrien. Blyfri lodning er man jo ikke engang gået i gang med i de små og mellemstore virksomheder, men AMU har trods alt fået stablet et kursus på benene og appellerer til, at dem, der skal til at montere print, får sendt nogle medarbejdere af sted for at prøve det, så de kan se forskellen. Selv om virksomhederne i ERFA-

gruppen i princippet arbejder inden for forskellige områder, foregår der alligevel en stor form for sparring, idet man hører om, hvad det er, de andres kunder efterspørger. Man får nogle impulser udefra også om op- og nedperioder. Hvad er tendensen ved kunderne osv. ... vi vil være meget ked af det, hvis vi skulle undvære AMU. Det tætte samarbejde betyder så meget, man kender dem, og de er så behjælpelige.«

I disse ERFA-grupper er der således op gennem årene opbygget et unikt forhold baseret på gensidig tillid og respekt, hvor parterne opsøger hinanden både i medgang og modgang og er parate til at give klare meldinger om deres situation.

Alt i alt har det vist sig, at et kompetencecenter, der består af både ordinære arbejdsmarkedsuddannelser og en rådgivnings-, udviklings-, forsknings- og kursusenhed som HYTEK, bidrager til at udvikle og understøtte tætte dialoger mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner. HYTEK har således været en vigtig forudsætning for, at det er lykkedes at gøre AMU-Nordjylland til formentlig det stærkeste kompetencecenter på landsplan inden for elektronikbranchens arbejdsmarkedsuddannelser.



### **Klare fordele ved intens netværksdannelse mellem virksomhederne og et kompetencecenter**

- Virksomhedernes forudsætninger for at lave robust uddannelsesplanlægning styrkes. Her tænkes på virksomhedernes muligheder for kvantitativ planlægning relativt langt frem i tiden. Men her tænkes lige så meget på virksomhedernes muligheder for kvalitativ planlægning – både i kraft af virksomhedernes nøje kendskab til arbejdsmarkedsuddannelsernes aktuelle indhold og i kraft af virksomhedernes viden om og indflydelse på, hvad der måtte komme af uddannelser i fremtiden.
- AMU-udbyderes muligheder for at kunne udvise fleksibilitet styrkes. Her tænkes på, at AMU-udbyderen via ERFA-gruppen får god indsigt i virksomhedernes måde at anvende produktionsudstyr. Men AMU-udbyderen opnår også indsigt i virksomhedernes personale- og uddannelsesplanlægning og travlhedsperioder og får dermed en solid indsigt i, hvilke og hvor mange kurser der kan forventes at blive efterspurgt – og hvornår.

### **Gode råd**

- Undersøgelsen har vist, at et kompetencecenter skal hvile på en koncentration af indsatser, ressourcer og knowhow inden for branchen og på skolen. Kompetencecentre skal ikke nødvendigvis være landsdækkende, men de skal placeres på skoler med et virksomhedsopland inden for branchen, der giver tilstrækkeligt kursusvolumen, og hvor beskæftigelsen i virksomhederne dækker de vigtigste teknologiske og arbejdsorganisatoriske udviklingstrends i branchen.
- Det anbefales, at alle efteruddannelsesudvalg afsøger, hvilke brancher og regioner der har de bedste forudsætninger for at kunne opnå status som kompetencecentre. En sådan afsøgning kan med fordel inddrage gennemarbejdede input fra skolerne – fra skoleledelser, lokale uddannelsesudvalg og skolebestyrelser.

# Det brede kursussortiment

Virksomheder inden for elektronikindustrien kan have næsten samme produktionsapparat og samme produktionsteknik, men meget forskellige kvalifikationskrav og dermed uddannelsesbehov. Hver virksomhed har sin egen uddannelseskultur og står i sin egen særlige forretningssituation og bruger derfor AMU's elektronikuddannelser i forhold til sin egen personalepolitik og udviklingsstrategi.

AMU-Nordjylland kan opfylde de meget forskellige behov for kursusudbud inden for elektronikbranchen, fordi det teknisk-faglige kursusudbud findes på tre forskellige niveauer: A-, B- og C-niveau. Samtidig kan skolen udbyde en bred vifte af holdningsdannende kurser.

## A-, B- og C-kurser

- **Kategori A-kurser** opfylder grundlæggende kvalifikationskrav til nye medarbejdere og kan indgå i oplæringsprogrammer for almindelige operatører. Elektronikkurser på niveau A dækker kvalifikationskravet til et job, hvor der findes én veldefineret måde at udføre arbejdsopgaven på. Udførelsen indlæres ved instruktion eller efterligning, og efter nogen øvelse bliver udførelsen »automatiseret« og refleksagtig og uden nogen

form for bevidst tankemæssig styring. Men det kan tage lang tid og være svært at opnå øvelsen.

- **Kategori B-kurser** uddyber øvede operatørers færdigheder, så de kan varetage mere avancerede og omstillingskrævende jobfunktioner. Elektronikkurser på niveau B dækker kvalifikationskrav til et job, hvor det er et krav, at medarbejderen kan reagere på signaler – fx en maskines lyd – på baggrund af kendskab til lignende situationer og fast indarbejdede vurderingsmønstre. Reaktionen forudsætter, at medarbejderen har fået en grundlæggende forståelse af samspillet mellem forskellige materialer og arbejdsredskaber på feltet – altså »hvis det-og-det – så gør jeg det-og-det«. Medarbejderen skal altså have paratviden om fx teknik, materialer, bearbejdning og værktøj og skal kunne vælge mellem kendte muligheder. Der kræves ikke selvstændig analyse eller nye fremgangsmåder. Dette trin omfatter desuden kommunikationsevne og organisationskendskab.

- **Kategori C-kurser** kvalificerer til mere specialiserede og krævende jobfunktioner og kan give brede og høje kvalifikationer, så medarbejderen kan indgå i en fleksibel kernearbejdsstyrke. Disse kvalifikationer bliver relevante i situationer, som

ikke i forvejen er kendte, og hvor de kendte handlemåder og spilleregler ikke rækker. Her er der brug for at kombinere viden fra forskellige områder og for at eksperimentere og analysere – kvalifikationer, som bliver ønskelige, når der skal arbejdes med nye materialer og bearbejdningsmetoder, eller når der opstår fejl eller nye arbejdsituationer i arbejdsforløbet.

Udbudet af kurser i elektronikbranchen indeholder alle tre niveauer og leverer dermed forudsætningen for en tæt matchning mellem uddannelsesudbud og kvalifikationsudvikling i virksomhederne. Matchningen understøtter samtidig netværksdannelsen mellem virksomhederne og AMU-Nordjylland, fordi der via det differentierede kursusudbud oparbejdes en særdeles stærk vekselvirkning mellem efterspørgsel og udbud.

### **Stabilt volumen i efteruddannelserne**

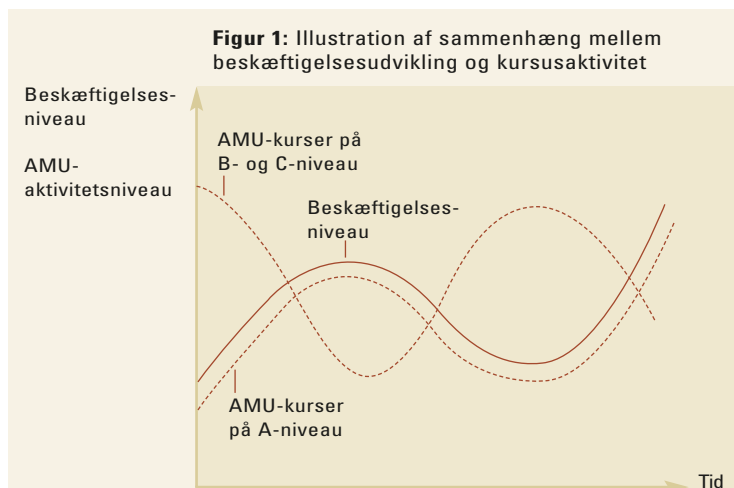
I den nordjyske elektronikindustri kan der tales om en slags symbiose mellem efterspørgsel og udbud af arbejdsmarkedsuddannelserne. Der er en gensidig afhængighed af at få tilvejebragt et tilstrækkeligt og nogenlunde stabilt volumen i efteruddannelserne, samtidig med at kurserne skal være af høj kvalitet.

Det tyder på, at der er sammenhæng mellem branchens op- og nedgange og den type kurser, virksomhederne efterspørger.

Når virksomhederne afgiver varsler om aktivitetsnedgang, så kan AMU-centret med stor sikkerhed regne med, at behovet for kurser på niveau A vil falde. Samtidig vil virksomhederne efterspørge kurser på niveau B og C, dels for at undgå afskedigelser, dels for at opkvalificere kernemedarbejdere. Ved nedgang i aktiviteten i virksomhederne stiger efterspørgslen altså efter kurser på B- og C-niveau.

Når virksomhederne varsler aktivitetsfremgang, får de behov for at rekruttere nye medarbejdere – derfor øges behovet for kurser på niveau A. Men når der er fremgang og stor aktivitet, så kan virksomhederne dårligt undvære de kvalificerede medarbejdere i produktionen. Derfor afmeldes eller udskydes deltagelse i B- og C-kurser ved opgang i virksomhedernes aktivitet.

Niveau A-kurserne kan dermed betegnes cykliske – behovet går opad, når konjunktoren går opad, og nedad, når konjunktoren går nedad. Derimod er kurserne på B- og C-niveau anticykliske – deres volumen svinger i modsat retning af udviklingen i konjunkturerne. Forholdet er illustreret med simple kurver i figuren: →



Denne overordnede sammenhæng fortæller, at arbejdsmarkedsuddannelserne netop fungerer som element i virksomhedernes personalepolitik. De kan have en meget stærk rolle i rekrutteringssituationer, og de kan fungere som en fastholdelses- eller udviklingsfaktor for medarbejdere, der tilhører – eller er på vej til det – gruppen af kernemedarbejdere.

Endelig kan AMU-uddannelse spille en vigtig rolle i afviklingssituationer, hvor uddannelserne kan tjene fremadrettede formål. Enten ved at opretholde en pulje af kvalificerede medarbejdere, som umiddelbart kan træde ind igen ved stigende beskæftigelse eller ved at klæde fyrede medarbejdere bedre på til at søge nye job på arbejdsmarkedet.

## Lærerkræfterne

Udvikling af kurser med god kvalitet på både A- og B- og C-niveau kræver, at lærerne/udviklerne har et solidt indblik i udviklingen i teknologi og arbejdsorganisering, så de løbende kan analysere udviklingen i kvalifikationsbehovene og udviklingen på det relevante delarbejdsmarked. Hvis alle lærerne kan undervise på alle tre niveauer, så kan AMU-systemet smidigt håndtere både op- og nedgange på arbejdsmarkedet.

I AMU-Nordjylland har det været en vigtig forudsætning for centrets handlekompetence, at de menige medarbejdere har haft en udstrakt selvbestemmelse i deres kontakter med virksomhederne, i deres dispositionsmuligheder i forbindelse med udstyrsanskaffelser og i deres relationer til efteruddannelsesudvalget. Det har også været afgørende, at der har været en handlekraftig team-spirit. Den har bl.a. været stimuleret af, at der ikke er en arbejdsdeling mellem konsulent- og underviserfunktioner.

I AMU/HYTEK-staben har alle haft både udviklings-, formidlings- og undervisningsopgaver, og alle har følt, at der er tale om spændende og udfordrende arbejdsopgaver, der gør en forskel. Det har medvirket til at sikre lærerkompetencer til at håndtere udsvingene i efterspørgslen efter kurser på A-, B- og C-niveau.

## **Klare fordele ved et bredt AMU-kursusudbud**

- Et differentieret uddannelsesudbud matcher variationen i virksomhedernes anvendelse af medarbejderuddannelse.
- Tilstedeværelsen af kurser på både A-, B- og C-niveau er en forudsætning for, at kursusaktiviteten medvirker til at udjævne udsvingene i konjunkturerne og medvirker dermed til at stabilisere personalepolitikken i virksomhederne.
- Kursusudbudet som stabiliserende faktor giver også uddannelsesinstitutionerne. Det sætter institutionerne i stand til at planlægge udbuddet af kursusprofiler og kursusaktivitet i forhold til udsving i beskæftigelsen, så institutionerne kan have en ret stabil udnyttelse af kapaciteten.
- Kursusaktivitet på A-niveau bidrager i branchen som helhed til at danne en pulje af mulige medarbejdere, når der er opgang i branchen. Virksomhederne kan således rekruttere medarbejdere med »forhånds«-kvalifikationer, der sikrer, at de ved, hvad arbejdet består i, og kun behøver kortvarig optræning i virksomhedens specifikke jobfunktioner.

- Eksistensen af kurser på B- og C-niveau åbner for medarbejdernes opkvalificering og karriereudvikling i virksomheden eller andre steder på arbejdsmarkedet. B- og C-kurser kan samtidig sikre, at virksomhederne kan fastholde og udvikle kernemedarbejdere i perioder med stagnation.
- Skoler med kompetencecentre og et vidt forgrenet kursusudbud på alle niveauer får en større aktivitet og styrker dermed muligheden for at fastholde og udvikle gode lærerkræfter.

## **Gode råd**

- Det anbefales, at efteruddannelsesudvalg, lokale uddannelsesansvarlige og ministerium løbende sørger for, at der er en bred palet af ajourførte kurser – bl.a. baseret på input fra branchens kompetencecentre. Et bredt kursusudbud, som kan føre til kompetenceudvikling og omstillingsevne hos medarbejderne, er forudsætningen for, at virksomhederne kan ændre arbejdsorganisering. Et bredt kursusudbud er også forudsætningen for, at udbuddet af kurser kan tilpasses konjunkturerne, så lav aktivitet kan anvendes til kompetenceløft. Endelig er et bredt udbud af kurser vigtigt for, at kurserne kan anvendes i en aktiv beskæftigelsespolitik.



- Det anbefales, at næsten hele lærerstaben er i tæt dialog med virksomheder inden for branchen og er i stand til at undervise i kurser på både A- og B- og C-niveau. En løbende udvikling af de forskellige kursusniveauer forudsætter, at lærerne er velorienterede om både tekniske, arbejdsorganisatoriske og markeds-mæssige udviklingstendenser i virksomhederne.
- Det anbefales, at skoleledelserne i vidt omfang delegerer beslutningsmyndighed til de udførende medarbejdere i et kompetencecenter, herunder giver medarbejderne mulighed for at disponere over udstyrsanskaffelser og arbejdstid og for at samarbejde direkte med netværkskontakterne. Dette anses for en af de væsentlige rammebetingelser for at udvikle et velfungerende kompetencecenter.
- Det anbefales, at skoleledelserne støtter udviklingen af en stærk faglig, samarbejdsorienteret kompetence i lærerstaben og giver medarbejderne gode incitamenter.
- Det anbefales, at skolelederne sikrer et generationsskifte i netværkene. Det tager tid at opbygge tillidsfulde relationer, og derfor bør der løbende inddrages nye lærerkræfter for at sikre kontinuiteten.



# Kompetencecenter som netværkscentrum

Virksomhederne i den nordjyske elektronikindustri har gjort brug af en velfungerende servicering med arbejdsmarkedsuddannelse og andre ydelser. AMU-Nordjylland har med sin særlige HYTEK-konstruktion været krumtap i et vidtforgrenet uddannelsesnetværk.

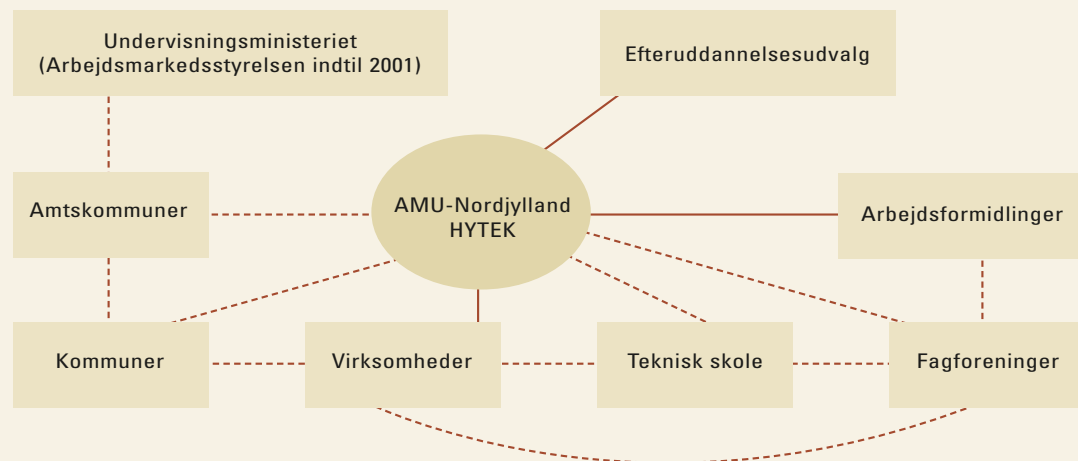
## Virksomhederne

Den særlige tilgang til at drive en offentlig institution i særdeles tæt samspil med virksomhederne har været udslagsgivende. Den professionelle ad-

færd ligger i, at man gennem dialogen med virksomhederne kommer ind til kernen af deres behov, samtidig med at man varetager de samfundsmæssige forpligtelser, der følger af at være del af et nationalt, brancherettat uddannelsessystem med ansvar for uddannelse af ufaglærte og faglærte.

AMU-Nordjyllands relation til virksomhederne udgør den første af tre primære relationer i netværket. Figuren viser, hvem der deltager i det nordjyske AMU-uddannelsesnetværk:

**Figur 2:** Det nordjyske AMU-uddannelsesnetværk inden for elektronikindustrien



Anm.: Fuldt optrukket linie angiver de primære netværksrelationer. Stiplet linie angiver de sekundære netværksrelationer

### Efteruddannelsesudvalg

Den anden primære netværksrelation for AMU-Nordjylland går til efteruddannelsesudvalget, som har understøttet udviklingen af elektronikuddannelserne i Nordjylland ganske kraftigt. Det er bl.a. sket ved at understøtte ansøgninger til ministeriet om udstyrsanskaffelser og udbudsplacering og gennem placeringen af udviklingsopgaver.

Det er væsentligt at fremhæve dette nationale element i netværket, fordi støtten fra centralt hold har været en afgørende faktor for de gode udviklingsbetingelser i AMU-Nordjylland. Samtidig er både udvalgene og ministeriet afhængige af et aktivt medspil fra kompetente lokale kræfter for at kunne prioritere den landsdækkende brancherette uddannelsesindsats. Efteruddannelsesudvalgets deltagelse i netværket er dermed blevet et omdrejningspunkt – efteruddannelsesudvalget og ministeriet har bidraget med ressourcer og opgaver og har til gengæld opnået konkret indsigt i og viden om virksomheds- og kursusudviklinger.

Efteruddannelsesudvalgets medlemmer og sekretariat og ministeriets embedsmænd har været i stand til at knytte tætte, tillidsfulde kontakter til Aalborg-miljøet. Det har haft afgørende indvirkning på opbygningen af kompetencecentret.

### Arbejdsformidlingen

AMU-Nordjyllands tredje primære netværksrelation går til AF. Generelt har AF som jobformidler en ret yderlig placering i elektronikvirksomheder-

nes øjne, men det er ikke det samme som, at AF er ude af billedet. Tværtimod findes der tætte samarbejdsrelationer mellem AMU-centret og AF om visitering af ledige til grundkurserne. AF og AMU samarbejder om lediges kompetenceafklaring via gennemførelse af de såkaldte IKA-kurser. Her introduceres der nærmere til branchen og til de krav, der stilles til medarbejderne.



#### *Produktionschef, Nordjysk elektronikvirksomhed*

*»Vi har ikke ret meget samarbejde med AF. Vi har haft nogle uheldige oplevelser, hvor profilerne har ramt helt ved siden af. Nu har vi jo heller ingen problemer med at rekruttere selv. Men siden slutningen af 1990'erne har vi i stedet taget kontakt til elektronikafdelingen på AMU og bedt dem om at give os et praj, når de har kvalificerede folk færdige og nogle emner, som faglærerne ved, vi kan bruge. Lærerne kender os så godt, og så kan de finde nogle profiler, som så kan komme i praktik, og på den måde får vi set hinanden an. På den måde har vi da fået ansat nogle stykker.«*

AMU-grundkurserne har altså en vigtig funktion, når virksomhederne skal rekruttere nye medarbejdere til jobfunktioner, der i dag stiller højere kvalifikationskrav ved ansættelsen.

Mange af de ansatte kursister fortæller, at AMU-kurserne – ofte på opfordring fra AF – har været adgangsbilletten til deres nuværende job. De fortæller også, at kursusdeltagelsen opfattes som et

middel til at fastholde jobbet, hvis der er nedskæringer i vente. Snævre kvalifikationer – og dermed lav fleksibilitet – er på mange arbejdspladser i branchen et væsentligt kriterium for afskedigelse. Der er også ansatte, der siger, at de er sendt på kurser af virksomheden som led i en udskilning

af, hvem der skal fastholdes som fremtidige kerne medarbejdere. Disse beretninger fortæller om, hvordan kursusdeltagelse i nogle tilfælde officielt er kommet på tale som led i et medarbejderudviklingsprojekt, men alligevel af de pågældende kursister opleves i skyggen af et ledighedsspøgelse.

### **Klare fordele ved et stærkt netværkscentrum**

- AMU-udbydernes rolle som netværkscentrum muliggør pleje af såvel primære som sekundære netværksrelationer mellem lokale aktører og muliggør koordinering af indsatser.
- AMU-udbydernes rolle som netværkscentrum muliggør et forpligtende virksomhedsengagement.
- AMU-uddannelser bidrager inden for elektronikindustrien på afgørende vis – bl.a. via AF – til at fremme ufaglærtes integration og mobilitet på arbejdsmarkedet.
- AMU-udbydernes rolle som netværkscentrum muliggør koordinering af lokale behov og nationale initiativer.

### **Gode råd**

- Virksomheder, der går aktivt ind i uddannelsesplanlægning, vil være bedre stillet med hensyn til at få de rette uddannelser på rette tidspunkt. Der skal ikke nødvendigvis være præcise angivelser af, hvor mange personer fra forskellige medarbejder-

grupper, der skal tilmeldes kurserne, men et godt overblik over hvilke kvalifikationer de ansatte har – og hvilke det er ønskeligt, at de får fremover.

- Virksomheder, der går aktivt ind i ERFA-grupper og har tætte og direkte kontakter med lærerkræfter, er med til at sætte skolerne i stand til i tide at tilpasse balancen mellem kurser på forskelligt niveau og med forskelligt indhold.
- Skoleledelser, skolebestyrelser og lokale uddannelsesudvalg bør gennem dialogen etablere »åbne sind« hos de deltagende aktører. Netværksaktørerne skal således have tiltro til, at alle har gavn af et tillidsfuldt samarbejde. Et centralt element er viljen til at afstå fra umiddelbare fordele i forventning om langsigtet gevinst.
- Skoleledelser, lokale uddannelsesudvalg og skolebestyrelser bør foretage en samlet strategisk satsning, når de beslutter sig for at skabe et kompetencecenter. Evnen til at være netværkscentrum bygger på institutionens professionelle kompetencer og medarbejdernes engagement.

# Afhængighed, vilje og adfærd gør udslaget

Den nordjyske analyse har vist, at det tætte samspil mellem efterspørgsel og udbud af uddannelser samt dannelsen af et uddannelsesnetværk har fået kød og blod gennem en lang række aktørers samvirke. Aktørerne har befundet sig mere eller mindre tæt på netværkets centrum, HYTEK/AMU-konstellationen, alt efter hvor central en position de har indtaget i forhold til sagens kerne, nemlig uddannelse af de ufaglærte i den nordjyske elektronikindustri. Men det gælder for dem alle, at der er arbejdet med viljen til at give for at kunne tage.

Der er demonstreret, hvad der er det centrale for et netværks eksistensberettigelse og funktionen – nemlig at det giver ressourcegevinster til alle deltagere. Meget tyder på, at en række aktører et langt stykke hen ad vejen deltager i processen, ikke bare ud fra en klar forestilling om afhængighed og nødvendighed, men også ud fra en fri, positiv egeninteresse.

Men handling og selvscenesættelse er påkrævet – aktivering af plussumspil forudsætter, at AMU-udbyderne vælger at indtage rollen som uddannelsesnetværkets centrale aktør med kompetencecentre som den afgørende ryggrad.



# Uddannelsesstyrelsens temahæfteserie

*I denne serie udsender Uddannelsesstyrelsen publikationer om generelle eller mere specifikke aktuelle emner. Formålet er at skabe debat og inspirere til udvikling i uddannelserne. I 2003 og 2004 er følgende udkommet eller under udgivelse i serien:*

## **2004:**

Nr. 1-2004: Forskellighed som ressource - undervisning i det flerkulturelle læringsrum – i de gymnasiale uddannelser og avu (internetpublikation) (Gymnasiale uddannelser og avu)

Nr. 2-2004: Fremtidens uddannelser. Den ny faglighed og dens forudsætninger (UVM 6-294) (Uddannelsesområderne)

Nr. 3-2004: Bæredygtig udvikling – uddannelse (UVM 12-101) (Uddannelsesområderne)  
– Publikationen er ikke udkommet

Nr. 4-2004: Elevplan i praksis – erfaringer og perspektiver (UVM 7-362) (Erhvervsfaglige uddannelser)

Nr. 5-2004: OECD-rapport om grundskolen i Danmark – 2004 (UVM 5-453) (Grundskolen)

Nr. 6-2004: Det er aldrig for sent – om undervisning af unge sent ankomne i ungdomsskolen (UVM 5-454) (Ungdomsskolen)

Nr. 7-2004: Tidlig indsats – småbørns sprog- og begrebsudvikling med fokus på tværfagligt samarbejde og forældreinddragelse (UVM 5-456) (Grundskolen)

Nr. 8-2004: Parternes nye roller i det nye AMU – oplæg til inspiration og drøftelse (internetpublikation) (Arbejdsmarkedsuddannelser)

Nr. 9-2004: Lokalt samspil om amu – inspiration til strategiske drøftelser (UVM 0177) (Arbejdsmarkedsuddannelser)

*Mange af publikationerne kan købes hos Undervisningsministeriets forlag eller hos boghandlere. Andre publikationer kan rekvireres mod betaling af et ekspeditionsgebyr.*

*På UVM's websted – på adressen:  
<http://www.uvm.dk/katindek.htm> - findes en oversigt over hæfter i Uddannelsesstyrelsens publikationsserier udgivet i 1999, 2000, 2001, 2002 og 2003. En del af disse kan stadig bestilles.*

Det nye AMU-koncept fra 2004 betyder udlægning af ansvar og kompetencer fra centralt til lokalt niveau. Det er i høj grad op til de lokale aktører at forvalte de offentlige midler, så arbejdsmarkedsuddannelserne er til gavn for både den enkelte, virksomhederne og arbejdsmarkedet.

Dette hæfte henvender sig især til efteruddannelsesudvalg, skolernes bestyrelser og ledelser samt de lokale uddannelsesudvalg.

Hæftet giver indspil til de strategiske drøftelser i disse fora om samspillet mellem skoler, virksomheder og brancher med den bedst mulige uddannelsesindsats for brugerne som mål.

